



Alen Stranjik

MODEL FUNKCIONIRANJA

Centra za projekte, inovacije i poduzetništvo
Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska

Zagreb, svibanj 2021.





Sadržaj

1. Uvod	1
2. Organizacijska struktura – upravljanje projektima.....	3
2.1. Funkcionalna organizacijska struktura	3
2.2. Projektirana organizacijska struktura	4
2.3. Matrična organizacijska struktura	4
3. Organizacijska struktura – upravljanje inovacijama.....	8
4. Organizacijska struktura – poduzetništvo	10
5. Model funkcioniranja Centra za projekte, inovacije i poduzetništvo.....	12
5.1 Poslovni procesi odjela za projekte.....	12
5.2 Poslovni procesi odjela za inovacije	13
5.3 Poslovni procesi odjela za poduzetništvo	13
5.4 Popis poslova i opis radnih mjesta Centra za projekte, inovacije i poduzetništvo	13
5.4.1 Voditelj Centra za projekte, inovacije i poduzetništvo	13
5.4.2 Asistent voditelja Centra za projekte, inovacije i poduzetništvo.....	14
5.4.3 Viši stručni suradnik u Centru za projekte, inovacije i poduzetništvo.....	14
5.4.4 Stručni suradnik u Centru za projekte, inovacije i poduzetništvo	15
6. Održivost Centra za projekte, inovacije i poduzetništvo	16
7. Zaključak.....	17
8. Izvori podataka.....	19



1. Uvod

Regionalni centar kompetentnosti Mlinarska kompleksna je organizacija u području obrazovne djelatnosti s jasno postavljenim strateškim ciljevima i aktivnostima koji će omogućiti ostvarivanje postavljenih strateških ciljeva.

Kroz procese donošenja strateških ciljeva određene su i misija i vizija Regionalnog centra kompetentnosti RCK. Misija i vizija temelj su svake organizacije i osnova za planiranje poslovanja i operacionalizaciju poslovnih procesa.

Misija RCK Mlinarska je postizanje izvrsnosti cjeloživotnog obrazovanja u području zdravstva kroz modernizaciju strukovnih kurikuluma i infrastrukture, temeljeno na načelima partnerstva i društvene koristi s naglaskom na području ergonomije i salutogeneze, a odgovarajući na potrebe tržišta rada.

Da bi organizacija postala renomirana u svojem području djelatnosti i postigla izvrsnost u svom poslovanju, potreban je dug put uz konstantno praćenje kvalitete otklanjajući eventualne nedostatke i usavršavajući procese koji su doveli do tih nedostataka. U današnje je vrijeme sve veća konkurencija na tržištu iz čega proizlazi da je potrebno sve više ulaganja u kvalitetu te konstantno težiti boljim rješenjima u osnovnoj djelatnosti organizacije. U obrazovanju se to prvenstveno odnosi na praćenje nastavnog procesa i njegovo konstantno usavršavanje.

Spominjući modernizaciju strukovnih kurikuluma, svakako treba naglasiti kako se misli, između ostalog, i na prisutnost novih tehnologija u obrazovnom procesu kao tehničkih pomagala u provedbi nastavnog procesa. Međutim, samo osiguravanje potrebne infrastrukture ne mora značiti i vrhunsku kvalitetu nastave, zbog čega se također nastoje primijeniti adekvatne inovativne metode za poučavanje pomoću informatičke tehnologije kako bi ulaganja u opremu bila opravdana. S obzirom da danas više u obrazovanju ne bi trebao biti cilj samo prisutnost informatičke i druge tehničke opreme, nego se to samo po sebi podrazumijeva, uporabom programskim paketa iz različitih područja struke omogućava se provedba simulacijskih vježbi što polaznicima pomaže u savladavanju simuliranih problemskih zadataka kakvi se pojavljuju u realnosti.

Biti regionalni centar kompetentnosti znači biti specifičan, biti organizacija koja provodi jedinstvene obrazovne programe, ali i druge aktivnosti s određenom dodanom vrijednošću. Biti jedinstven u nečemu danas je jako teško, ali težiti jedinstvenošću je vrlo važno. Postići jedinstvenost na današnjem tržištu sa osiguranom kvalitetom, a da za tom jedinstvenošću postoji potražnja znači i postići poslovni uspjeh.



Svijest o važnosti suradnje s gospodarstvenicima i prijenosu stručnog znanja s drugih inovacijskih centara i centara kompetentnosti utjelovljena je u strateškim ciljevima RCK Mlinarska. Kroz daljnje poslovanje nužno je konstantno praćenje potrebe tržišta rada te se prilagođavati njegovim zahtjevima. Na taj način završetkom obrazovanja, polaznici posjeduju dovoljno teorijskog i praktičnog znanja potrebnih za rješavanje postavljenih zadaća u praksi. Upravo je iz tog razloga, u strukovnom obrazovanju, a posebno kada govorimo u području zdravstva, značajna kvalitetna provedba vježbi i stručne prakse, kroz koju se mentorskim praćenjem svakog pojedinog polaznika i usmjeravanjem u najvažnija područja određene struke, postiže veća učinkovitost u svladavanju znanja i vještina potrebnih za rad.

Kao temeljne organizacijske vrijednosti RCK Mlinarska, odabrane su odgovornost, izvrsnost, timski rad, kompetentnost i inovativnost, a vizija definirana na slijedeći način:

RCK Mlinarska kao samostalna organizacija visoko razvijene infrastrukture osigurava moderno obrazovanje i uvjete za razvoj ergonomije i salutogeneze uz povećanje društvene koristi i unaprijeđene partnerske odnose.

Iz misije, vizije i strateških ciljeva RCK Mlinarska nametnula se potreba za ustrojavanjem određenih organizacijskih jedinica koje će omogućiti ostvarivanje ciljeva, a jedna od potrebnih organizacijskih jedinica je *Centar za projekte, inovacije i poduzetništvo RCK Mlinarska*.

Centar za projekte, inovacije i poduzetništvo RCK Mlinarska treba u narednom razdoblju doprinijeti modernizaciji infrastrukture, prijenosu inovativnih rješenja i ideja za ostvarivanje modernog obrazovanja, ostvarivanju uvjeta za razvoj ergonomije i salutogeneze kao i povećanju samostalnosti.

Kako bi Centar mogao ostvariti planirane aktivnosti i postići željene ciljeve, nužno je njegovo racionalno, učinkovito i optimalno ustrojavanje. Zbog navedenog se u nastavku predlaže model organizacijske strukture koji bi omogućio željeni doprinos u RCK Mlinarska u ostvarivanju strateških ciljeva.



2. Organizacijska struktura – upravljanje projektima

Struktura upravljanja projektom vrlo je važna za uspjeh bilo kojeg projektnog tima jer organizacija ili projektni tim koji je strukturiran daje podršku projektnim aktivnostima odnosno aktivnostima u sklopu upravljanja projektima. Neusklađeni timovi ili organizacije za upravljanje projektima stvaraju negativan utjecaj na ishod projekta. To se događa iz razloga što organizacijska struktura utječe na autoritet voditelja projekta, a time utječe na način na koji se projekti vode. Smatra se da nestrukturiranim timovima za upravljanje projektima često nedostaju smjernice, a samo vođeni tim upravlja uspješnim projektima. Iako je iz organizacijske strukture Srednje škole za medicinske sestre Mlinarska jasno da je ravnatelj odgovoran i jedini ovlašten za donošenje odluka, ovdje će se organizacijska struktura upravljanja projektima promatrati iz dva kuta; analizirat će se s aspekta tko je voditelj projekta i tko je odgovoran za donošenje odluka u vezi s projektom radi dobivanja jasnije slike općenitih opcija u različitim vrstama organizacija. Kao što je poznato, organizacija bi se mogla definirati kao skupina osoba koja se okuplja radi postizanja postavljenih ciljeva. Kako bi uspješno postigao te postavljene ciljeve, voditelj projekta trebao bi se upoznati sa strukturom ureda za upravljanje projektima koja je unaprijed određena kroz organizacijski dizajn.

Organizacijska struktura mogla bi se opisati kao službena linija ovlasti i kontrole unutar organizacije. Strukture upravljanja projektima govore kako funkcioniraju odnosi izvještavanja u određenoj organizaciji. Ovisno o okruženju u kojem se organizacija nalazi, ciljevima koji su postavljeni kao strateški i prirodni posla koji se obavlja, može se utvrditi da su organizacije strukturirane na 3 načina:

- Funkcionalna organizacijska struktura
- Matrična organizacijska struktura - uravnotežena matrica, jaka matrica i slaba matrica
- Projektirana organizacijska struktura

Funkcionalna organizacijska struktura

U funkcionalnoj organizacijskoj strukturi mogu se pronaći komponente hijerarhijskog sustava gdje odluke o proračunu, planovima i infrastrukturi donosi uprava i u ovlasti su spuštene na funkcionalnog upravitelja/ravnatelja/direktora koji posjeduje određenu razinu stručnosti u istom području. U takvoj organizacijskoj strukturi organizacije voditelj projekta ima malo ili nimalo ovlasti. U nekim funkcionalnim organizacijama taj položaj čak i ne postoji. Međutim, ono što se može pronaći je da su poslovne aktivnosti i procesi podijeljeni na odjele poput odjela za ljudske resurse, odjela prodaje, financija, odnosa s javnošću, uprave itd.



Najjednostavnije rečeno, može se uvesti u tradicionalnijoj organizaciji u kojoj osobljem predsjeda nadređena osoba, na temelju njihovih funkcija u organizaciji, a komunikacija se najčešće odvija preko voditelja odjela do višeg menadžmenta odnosno uprave.

Ono što je zanimljivo kod ove vrste organizacijske strukture jest da se čini kako su zaposlenici vještiji u svojim odjelima, što dovodi do veće efikasnosti rada. U takvim situacijama je jasno koga treba smatrati odgovornim ako nešto pođe po zlu jer su odgovornosti unaprijed određene. Loša strana ovakve organizacijske strukture je što će se rad s vremenom pokazati monotonim, što bi moglo rezultirati manjim entuzijazmom i smanjenom odanošću organizaciji. Uz to, također se događa da komunikacija među odjelima postaje loša, a visoka razina birokracije može negativno utjecati na donošenje odluka.

Projektirana organizacijska struktura

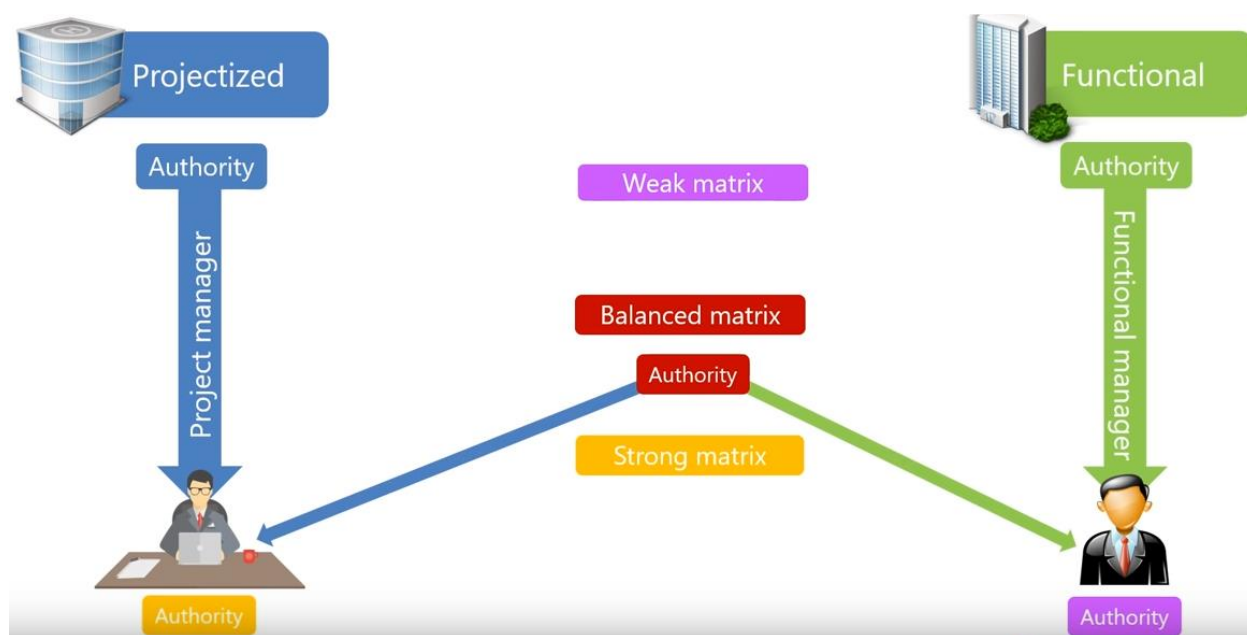
Projektirana organizacijska struktura potpuno je suprotna od funkcionalne organizacijske strukture, iako organizacija i dalje može grupirati osoblje prema njihovim radnim funkcijama. U ovom je slučaju struktura tima za upravljanje projektom organizirana na takav način da voditelj projekta ima ovlasti za projekt. On je nadležan za proračun, raspored i projektni tim projekta. Voditelj ureda za projekte nalazi se na vrhu hijerarhijske strukture, koordinira svim kadrovima i zaposlenicima koji imaju određene sporedne uloge u projektu. Na kraju projekta članovi projektnog tima se raspuštaju s funkcija i preusmjeravaju se prema relevantnijim područjima. Prednost ove vrste strukture jest to što postoji jasna, utvrđena linija nadležnosti; što rezultira bržim donošenjem odluka i odobravanjem. Komunikacija postaje lakša i učinkovitija, a članovi projektnog tima stječu više iskustva radeći na različitim vrstama projekata kad se za njima ukaže potreba. Glavni nedostatak ove vrste organizacijske strukture je taj što bi zaposlenici većinu vremena mogli biti pod velikim pritiskom, pogotovo ako slučajno rade na više projekata istovremeno. To često dovodi do loše komunikacije među članovima tima, jer svi više ili manje nadoknađuju izvršavanje određenih aktivnosti.

Matrična organizacijska struktura

Organizacijsku strukturu u obliku matrice općenito se može shvatiti kao nešto između funkcionalne organizacijske strukture i projektirane organizacijske strukture, ovisno o tome koja se vrsta matrične strukture vodi. Na primjer, snažna matrična organizacijska struktura ima neke sličnosti sa projektiranom organizacijskom strukturom ukoliko je voditelj projekta u potpunosti odgovoran za projekt. Ako organizacija ima slabu matričnu strukturu, tada bi ovlaštenje nad projektima i projektnim aktivnostima prešlo u ruke funkcionalnog upravitelja /ravnatelja/ direktora - kao što je to slučaj u funkcionalnoj organizaciji.

Uobičajeno je da u uravnoteženoj matričnoj organizaciji i voditelj projekta i funkcionalni upravitelj/ravnatelj/direktor dijele jednaka ovlaštenja za projekt što u ovom konkretnom slučaju ne može biti nikako opcija jer je ravnatelj Srednje škole za medicinske sestre Mlinarska jedini po zakonom ovlašten donositi odluke. Međutim, radi usporedbe, takva raspodjela ovlasti bi u slučaju kada se organizacija nađe u dinamičnom okruženju, mogla biti najprihvatljivija struktura za rad jer se s njom promiče veća učinkovitost, pomažući organizaciji da brže odgovori na zahtjeve korisnika ili promjene na tržištu. S obzirom na to da to ovdje ne može biti slučaj, voditelj centra može dati maksimalnu podršku ravnatelju kako bi se ravnatelja oslobodilo administracije i aktivnosti na provedbi projekta dok će donošenje odluka ostati u ovlasti ravnatelja.

To se može prilično jednostavno postići jer je u tom slučaju voditelj projekta autoritet projekta i djeluje horizontalno, a funkcionalni voditelj/ravnatelj/direktor koordinira zaposlenicima i procesima vertikalno prema dolje. Na primjer, voditelj projekta mogao bi biti odgovoran za koordinaciju projektnim aktivnostima, ali ne i proračunom dok bi funkcionalni voditelj/ravnatelj/direktor bio odgovoran za donošenje i odlučivanje o proračunu itd.



Slika 1. Zajednički prikaz tri modela organizacijske strukture (Izvor: <https://aims.education/study-online/project-management-organizational-structure/>)

Analiza navedene tri organizacijske strukture pokazuju u čemu se one razlikuju i kakve su im pojedinačne prednosti. Iz navedenog je moguće vidjeti nedostatke vođenja funkcionalne, projektirane i matrične organizacijske strukture. Vizualni prikaz na slici 1. daje cjelovitu sliku sva tri modela. Kakva će se organizacijska struktura predložiti u ovom slučaju ovisi upravo o okruženju u kojem organizacija djeluje odnosno o ciljevima Regionalnog centra Mlinarska.

U nastavku je prikazana struktura organizacije (slika 2) iz koje se jasno mogu vidjeti karakteristike, prednosti i nedostaci tri različita modela organizacijske strukture.

		Organization Structures				
		Functional	Matrix			Projectize
			Weak	Balanced	Strong	
Project Characteristics	Project Manager's Authority	Little or None	Limited Authority	Reasonable Authority	Reasonable to High Level	Highest Authority
	Who Manages the Project Budget	Functional Manager	Functional Manager	Functional & Project Manager	Project Manager	Project Manager
	Project Manager's Role	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time	Full-time
	Project Management Administrative Staff	Part-time	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time

Slika 2. Karakteristike, prednosti i nedostaci tri različita modela organizacijske strukture (Izvor: <https://aims.education/study-online/project-management-organizational-structure/>)

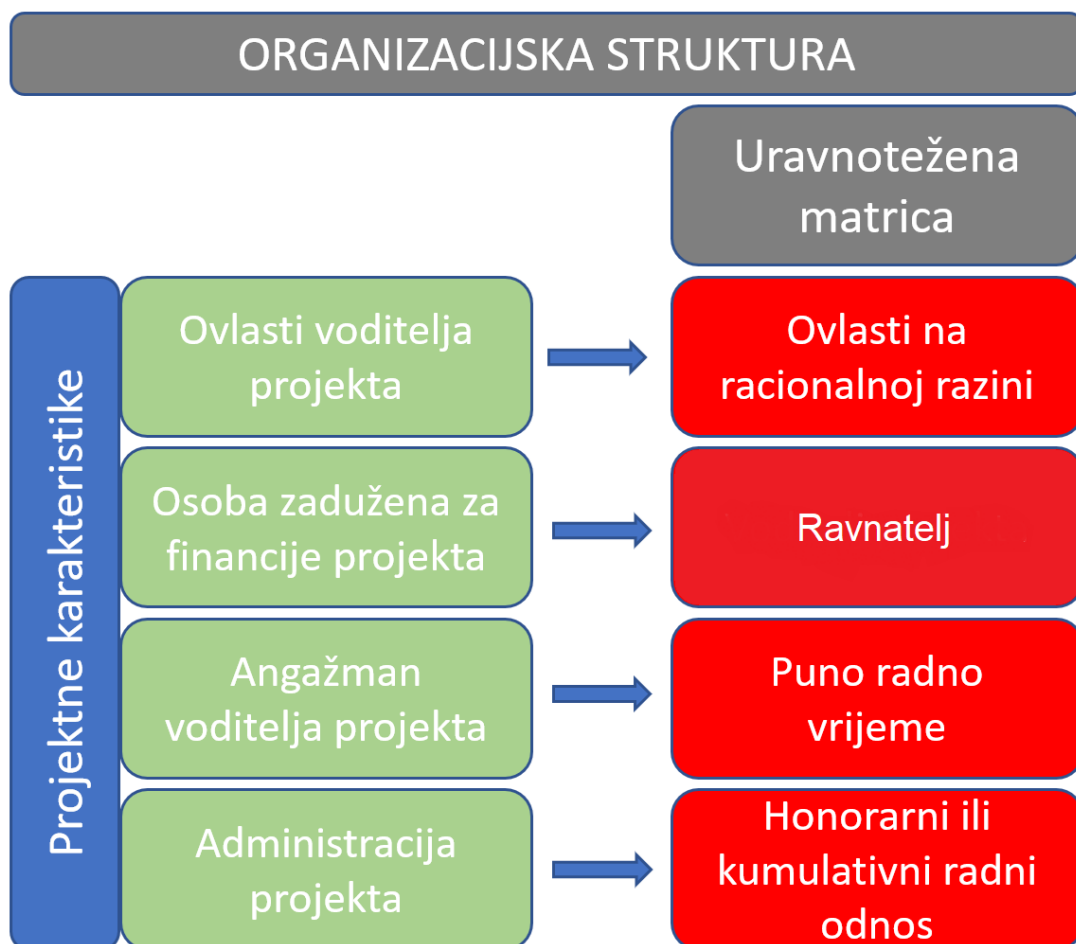
Analizirajući navedene prednosti i nedostatke koje je moguće i vidjeti na slici 2. i promatrajući trenutnu organizacijsku strukturu sastavnica Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska predlaže se prihvaćanje modela koji bi se bazirao na uravnoteženoj matričnoj organizaciji.

Uravnotežena matrična organizacija omogućava fleksibilnost u poslovanju kada je riječ o vođenju i administraciji projekata. Uravnotežena matrica daje fleksibilnost u smislu davanja ovlasti voditelju projekta što bi značilo da ravnatelj Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska odnosno konkretno ravnatelj srednje škole za medicinske sestre Mlinarska može odlučiti o razini ovlasti koju će dati voditelju projekta. Naravno, te ovlasti ne mogu nadilaziti zakonske mogućnosti kao niti ovlasti i odgovornosti propisane statutom ustanove, ali se na razini poslovnih procesa mogu dogovoriti ovlasti i odgovornosti gdje se racionalnim načinom upravljanja mogu značajno pojednostaviti i ubrzati procesi i aktivnosti, a donošenje odluka značajno pojednostaviti.

Na takav način ravnatelj Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska ima značajno manje vlastitih obveza i zaduženja, a odluke donosi jednostavnije i brže na temelju pripremljenih i dokumentiranih prijedloga.

Na slici 3. prikazan je model uravnotežene matrične strukture organizacije u pogledu Centra za projekte, inovacije i poduzetništvo. Predloženi model ima za cilj voditelju projekta dati onoliko ovlasti koliko mu je ravnatelj Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska spreman u određenim razdobljima dati ovlasti no smisao toga modela nije fleksibilnost radi fleksibilnosti i čestih promjena već radi postizanja veće učinkovitosti funkcioniranja Centra.

Ravnatelj, po Zakonu o ustanovama, kao jedina odgovorna i ovlaštena osoba uvijek donosi odluku o financiranju ili ne financiranju određenih projekata i projektnih aktivnosti, ali sukladno predloženom modelu može dati ovlasti u aktivnostima kao što su pronalaženje i ugovaranje partnera, planiranje aktivnosti s partnerima, planiranje i usklađivanje proračuna, preraspodjela sredstava u okviru projekta i projektnih aktivnosti uz prethodnu suglasnost Ravnatelja.



Slika 3. Predloženi model organizacijske strukture Centra za projekte

3. Organizacijska struktura – upravljanje inovacijama

Za većinu organizacija mogućnost isporuke inovativnih rješenja na održivoj osnovi zahtijeva stratešku organizacijsku arhitekturu optimiziranu za rast poslovanja. Uloga vodstva u stvaranju rasta danas uvelike ovisi o dizajnu organizacijske strukture koje vode agilnim, fleksibilnim kulturama koje podržavaju horizontalnu suradnju i brzo vrijeme ciklusa inovacija. Izazov uključuje znati prepoznati koja će organizacijska struktura najbrže i najbolje podržati svoje poslovne procese i strategije te kako takvu sposobnost učiniti unutar Centra.

U velikim organizacijama nerijetko su ljudski resursi nemotivirani, a funkcionalni menadžeri neskloni dodjeljivanju sredstava i djelatnika projektima jer to smatraju rizičnim ili im to ne pomaže u postizanju svojih kratkoročnih pokazatelja uspješnosti. Dvosmjerni organizacijski dizajni stvaraju različite poslovne timove koji imaju svoje jedinstvene procese, strukture i kulture koje su specifično namijenjeni za podršku inovacijama u ranoj fazi. Ovakvi timovi, često sastavljeni od jednog ili više timova za inovaciju, nalaze se u većoj matičnoj organizaciji, ali su postavljeni s ciljem da podržavaju potrebne jedinstvene pristupe, aktivnosti i ponašanje pri pokretanju novog posla. U ovom slučaju se podrazumijeva da je Centar za inovacije dio Regionalnog centra kompetentnosti i nema svoju samostalnost.

U naprednim organizacijama su često osnovani formalni poduzetnički/savjetodavni odbori usredotočeni na unošenje novih i izvan organizacijskih perspektiva, koji u konačnici potiču inovacije i smjernice za strateška ulaganja. Za razliku od tradicionalnih savjetodavnih povjerenstva koja pružaju tehničke i tržišne savjete, ulagački odbori okupljaju najbolja razmišljanja unutar i izvan tvrtke i funkcioniraju u vrlo fleksibilnoj strukturi koja se usredotočuje na jedan cilj - otkriti, procijeniti i pokrenuti mogućnosti rasta organizacije. U takvim organizacijama odbor za inovacije je malo, među funkcionalno upravljačko tijelo sastavljeno od viših menadžera koji omogućavaju donošenje odluka o različitim poslovima i poslovnim procesima. Odbor za inovacije osigurava da su aktivnosti povezane s inovacijama u raznim dijelovima organizacije strateški usklađene, koordinirane i podržane odgovarajućim procesima i resursima. Od vodstva organizacije i članova odbora se očekuje da daju podršku u uklanjanju unutarnjih prepreka tako da se unutar organizacije inovacijama može učinkovito upravljati.

U slučaju Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska, ne radi se o velikoj organizaciji koja bi zahtijevala osnivanje posebnog odbora za inovacije već bi voditelji odnosno ravnatelji sastavnica Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska imali ulogu odbora za inovacije odnosno funkcionalnog upravljačkog tijela koje bi odobravallo, podržavallo i koordinirallo aktivnostima u području inovacija.



Kako bi upravljačko tijelo odnosno vodstvo Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska imalo novih predloženih inovacija predlaže se osnivanje odjela za inovacije koji bi bio implementiran unutar Centra za projekte. Suradnja na projektima s partnerima iz okruženja, a prije svega na međunarodnoj razini, omogućit će prijenos inovativnih rješenja i inovacija općenito. Zbog manje kompleksnosti organizacije za očekivati je da centar za inovacije funkcionira racionalnije unutar Centra za projekte.



4. Organizacijska struktura – poduzetništvo

Poduzetništvo je provjeren model u ekonomiji opisan u smislu promjena, inovacija, inicijative i često povezan s gospodarskim razvojem. Poduzetnici su vizionari koji sanjaju o novim tehnologijama, uslugama i proizvodima i djeluju kako bi ih učinili stvarnima. Poduzetnici su osobe koje preuzimaju rizik i traže razne mogućnosti na tržištu koje bi im omogućile stvaranje dobiti. Ovaj vrijedni ekonomski model je sada, više nego ikad, stvarnost i u obrazovanju.

Škole su postale domaćini inicijativa i inovacija zbog čega mnogi stručnjaci današnje doba u obrazovanju nazivaju „poduzetničko obrazovno doba“.

Obrazovne ustanove se suočavaju s visokim očekivanjima, ali često tu i završe razočarani rezultatima i nemogućnošću da odgovaraju današnjim očekivanjima. Mnogi danas smatraju da je obrazovanje rješenje za velike ekonomske i društvene probleme, uključujući produktivnost i konkurentnost, ili društvenu jednakost, građansko ponašanje, tehnologije, znanja i vještine, učinkovitost demokratskih mehanizama. To je jedan od razloga zašto su škole danas pod konstantnim pritiskom za promjenama.

Danas škole trebaju poduzetništvo. Moraju se promijeniti i inovirati se kako bi se upoznali sa zahtjevima u pogledu obrazovanja i zapošljavanja. Zbog toga je danas prisutnost poduzetništva u obrazovanju jako cijenjeno. Menadžerski pristup se smatra nedovoljnim da se škole učinkovito suoče s izazovima koji postoje u današnjem vremenu. Škola treba inovativnost, kreativnost, djelovanje.

Poduzetništvo uključuje maštu, kreativnost, talent i inovaciju. To nije jednostavan i uobičajen način djelovanja, ali je takav način djelovanja većinom nagrađen. U birokratskim strukturama poput npr. javnih škola, donositelji odluka se obično ne usude razmišljati i djelovati izvan kalupa, odlučiti se za alternativne i rizične nove načine postupanja. Naprotiv, oni izbjegavaju svaki rizik i postupaju po provjerenim postupcima. Ovo je način na koji ravnatelji, administratori i javne škole općenito moraju djelovati zbog svojih osnivača.

S obzirom na to da se Regionalni centar kompetentnosti Mlinarska zbog same svoje svrhe mora na tržištu pozicionirati kao lider u edukaciji u području zdravstva, predlaže se osnivanje centra za poduzetništvo unutar Centra za projekte. Kako je ovo osnivanje centra za poduzetništvo prvo takvo u postojanju Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska, centar ne smije uzrokovati dodatno opterećenje u poslovanju već davati podršku njegovom razvoju.



Upravo iz tog razloga, predlaže se njegovo ustrojavanje unutar Centra za projekte čime bi se u početku aktivnosti raspodijelile na tim koji će voditi projekte, a istovremeno bi se trebala ostvariti dodatna integracija poslovnih procesa i aktivnosti centra za projekte, centra za inovacije i centra za poduzetništvo koji bi zajedničkom koordinacijom trebali doprinijeti učinkovitijem postizanju strateških ciljeva.

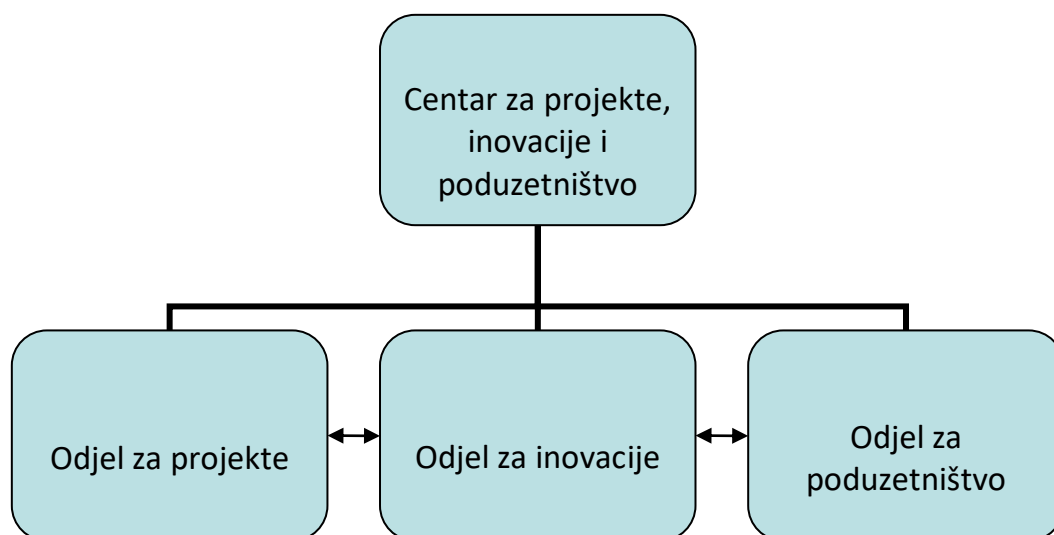
Centar za poduzetništvo unutar Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska bi trebao doprinijeti boljoj tržišnoj orijentaciji, povećati brzinu prilagodbe potrebama na tržištu, a kao posljedica toga povećati svoju konkurentnost na tržištu obrazovanja u području zdravstvenih poslova i zanimanja.

5. Model funkcioniranja Centra za projekte, inovacije i poduzetništvo

Kako je Regionalni centar kompetentnosti Mlinarska na samom početku svog postojanja nužno je racionalno širenje novih organizacijskih jedinica, a njihovo funkcioniranje maksimalno operacionalizirati unutar postojećih prostornih, ljudskih, materijalnih i financijskih kapaciteta.

Treba voditi računa da se nova organizacijska struktura ustrojava s ciljem stvaranja novih dodanih vrijednosti i ne smije se dozvoliti da nove organizacijske jedinice budu same sebi svrha jer će na taj način trošiti resurse umjesto da generiraju nove poslovne aktivnosti.

Organizacijska shema na slici 4 prikazuje model funkcioniranja Centra za projekte, inovacije i poduzetništvo.



Slika 4. Organizacijska shema modela funkcioniranja Centra za projekte, inovacije i poduzetništvo

5.1 Poslovni procesi odjela za projekte

- izrada strateških razvojnih dokumenata uključujući planove razvoja, sektorske studije i sl.
- priprema projektnih prijedloga za sufinanciranje putem EU fondova
- izrada dokumentacije kao što su studije izvedivosti, analize troškova i koristi
- provedba projekata sufinanciranih putem EU fondova u Europi i trećim zemljama
- komunikacija i upravljanje odnosom s klijentima te dionicima u procesu isporuke usluga
- izvještavanje



5.2 Poslovni procesi odjela za inovacije

- razvoj i upravljanje portfeljem inovacijskih projekata
- razvoj i primjena inovativnih ideja
- upravljanje projektima u suradnji s partnerima

5.3 Poslovni procesi odjela za poduzetništvo

- poticanje razvoja novih projekata u suradnji s dionicima i partnerima,
- stvaranje povoljnog poduzetničkog okruženja u smislu pružanja podrške poduzetničkim inicijativama i projektima rasta i razvoja

5.4 Popis poslova i opis radnih mjesta Centra za projekte, inovacije i poduzetništvo

U nastavku su predložena radna mjesta Centra. Radna mjesta su predložena kao izbor mogućnosti i popunjavat će se po potrebi, ali ne postoji obveza popunjavanja svih predloženih radnih mjesta. Svim predloženim radnim mjestima je nadležan ravnatelj srednje škole za medicinske sestre Mlinarska.

5.4.1 Voditelj Centra za projekte, inovacije i poduzetništvo

Upravlja aktivnostima Centra. Putem Centra prikuplja i razmatra ponude i prijedloge ravnatelja i nastavnika za ostvarivanje nacionalne i međunarodne suradnje. Predstavlja Regionalni centar kompetentnosti Mlinarska na međunarodnim sastancima. Predlaže mobilnost nastavnika i daje podršku u organizaciji stručnih ekskurzija u inozemstvu. Vodi brigu o razvoju međunarodne suradnje i mobilnosti nastavnika i učenika. Vodi brigu o članstvu Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska u međunarodnim obrazovnim organizacijama i udrugama. Sudjeluje u uspostavi i organizaciji bilateralne suradnje Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska i inozemnim obrazovnih ustanova te na pripremi bilateralnih ugovora o suradnji. Djeluje na promicanju uloge i značenja Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska na međunarodnom planu kroz suradnju s ustanovama i sredstvima javnog informiranja. Izvješćuje nastavnike i suradnike o mogućnostima sudjelovanja u projektnim aktivnostima. Prati odvijanje međunarodne suradnje na razini Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska. Razmatra prijedloge za sudjelovanje Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska u organizaciji međunarodnih skupova. Prati objave natječaja za projekte financirane iz fondova EU vezane uz djelatnost Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska i postavljenu strategiju. Priprema natječajnu dokumentaciju. Kontinuirano istražuje, prati i implementira nove standarde, inovacije i informacije u području međunarodnih projekata i aktivnosti u okviru poduzetništva. Predlaže ravnatelju potencijalne partnere za suradnju u projektima. Predlaže ravnatelju tim za provedbu projekta. Koordinira projekte i timove na projektima te po potrebi vodi projekte. Podnosi ravnatelju izvješća o projektima u tijeku.

Za svoj rad odgovara ravnatelju.



Uvjeti: završen preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili specijalistički diplomski stručni studij ili visoka stručna sprema (VSS), poznavanje 2 strana jezika, 5 godina radnog iskustva

5.4.2 Asistent voditelja Centra za projekte, inovacije i poduzetništvo

Izrađuje statističke i druge potrebne izvještaje i dostavlja ih Voditelju Centra za projekte, inovacije i poduzetništvo. Unosi podatke u odgovarajuće baze podataka i sl. Sudjeluje u pripremi projektne dokumentacije, tehničke specifikacije opreme i izvješća o provedbi projekata. Sudjeluje u organizaciji sastanaka, osigurava vođenje zapisnika i prateće dokumentacije. Sudjeluje u organizaciji radionica, skupova, prezentacija i sličnih događaja predviđenih u okviru provedbe projekata, inovacija i poduzetništva. Obavlja opću administrativnu, koordinacijsku i organizacijsku podršku projektnim timovima. Tumači i administrativno prati specifične zahtjeve programa/fondova iz kojih se projekti financiraju. Koordinira financijsko-računovodstvene aspekte projekata s računovodstvom. Obavlja druge poslove po nalogu voditelja Centra za projekte, inovacije i poduzetništvo. Vodi i koordinira provedbu projekata koji se financiraju iz EU fondova, prati postizanja rezultata i organiziranje aktivnosti projekta, surađuje s partnerima, suradnicima i relevantnim institucijama, organizira sastanke, događanja, seminare i predstavljanje Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska zainteresiranim dionicima i javnosti.

Izrađuje narativne i financijske izvještaje projekta za Ugovorno tijelo. Upravlja postupcima nabave, izrade ugovora i dr. Prati nacionalne pravne propise i Europske unije vezanih uz provedbu projekata. Prati domaće i inozemne natječaje te izrađuje prijedloge projekata za apliciranje na natječaje. Izrađuje, planira i prati financije u suradnji s projektnim voditeljima i priprema dokumentacije za knjigovodstvo. Vodi potrebne evidencije Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska te arhivira administrativne dokumente.

Za svoj rad odgovara Voditelju Centra za projekte, inovacije i poduzetništvo.

Uvjeti: završen preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili specijalistički diplomski stručni studij ili visoka stručna sprema (VSS), poznavanje 2 strana jezika, 3 godine radnog iskustva

5.4.3 Viši stručni suradnik u Centru za projekte, inovacije i poduzetništvo

Sakuplja informacije i dokumente potrebne za prijavu međunarodne suradnje. Izrađuje izvješća, unosi podatke u odgovarajuće baze podataka i sl. Koordinira provedbu projekta koji se financira iz EU fondova, prati postizanja rezultata i organiziranje aktivnosti projekta, surađuje s partnerima, suradnicima i relevantnim institucijama, organizira sastanke, događanja, seminare o poduzetništvu i predstavljanje Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska zainteresiranim dionicima i javnosti.

Izrađuje narativne i financijske izvještaje projekta za Ugovorno tijelo. Prema uputama provodi nabavu, izrađuje ugovore i dr. Prati nacionalne pravne propise i Europske unije vezanih uz provedbu projekata. Prati domaće i inozemne natječaje te izrađuje prijedloge projekata za apliciranje na natječaje.



Izrađuje, planira i prati financije u suradnji s projektnim voditeljima i priprema dokumentacije za knjigovodstvo. Vodi potrebne evidencije Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska te arhivira administrativne dokumente. Vodi poslovanja ureda, nadzor inventara, nabave i sl. Obavlja ostale administrativne poslove. Prati sudjelovanje Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska u članstvu raznih međunarodnih organizacija i udruga i s tim u vezi obavlja složenije poslove vezane uz prava i obveze Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska u tim organizacijama. Prati oblike suradnje i mogućih unapređenja položaja Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska u međunarodnim kontaktima s drugim školskim ustanovama. Obavlja i druge poslove po nalogu Voditelja Centra za projekte, inovacije i poduzetništvo.

Za svoj rad odgovara Voditelju Centra za projekte, inovacije i poduzetništvo.

Uvjeti: završen najmanje preddiplomski stručni studij ili završen preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili specijalistički diplomski stručni studij ili visoka stručna sprema (VSS), 2 godine radnog iskustva

5.4.4 Stručni suradnik u Centru za projekte, inovacije i poduzetništvo

Pomaže u istraživanju mogućnosti za međunarodnu suradnju na projektima. Sudjeluje u pripremi projektne dokumentacije, tehničke specifikacije opreme i izvješća o provedbi projekata. Sudjeluje u organizaciji sastanaka, radionica, skupova, prezentacija i sličnih događaja predviđenih u okviru provedbe projekata. Obavlja administrativne poslove vezane uz međunarodnu suradnju i poduzetništvo, za koje je potrebno znanje stranog jezika. Prikuplja i ispunjava opće dokumente vezane za projektnu dokumentaciju. Obavlja druge poslove po nalogu Voditelja Centra za projekte, inovacije i poduzetništvo.

Za svoj rad odgovara Voditelju Centra za projekte, inovacije i poduzetništvo.

Uvjeti: završen najmanje preddiplomski stručni studij ili završen preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili specijalistički diplomski stručni studij ili visoka stručna sprema (VSS), 1 godina radnog iskustva



6. Održivost Centra za projekte, inovacije i poduzetništvo

Održivost svake organizacijske jedinice unutar određenog poslovnog sustava je važna zbog održivosti cjelokupne organizacije. Stabilnost i održivost organizacije odnosno poslovnog sustava postići će se ukoliko je većina njegovih podsustava stabilna i samoodrživa.

Međutim, nije nužno da unutar organizacije svaka poslovna jedinica postigne samostalnost i održivost jer se ona često ne može postići s obzirom na prirodu i funkciju određenog poslovnog podsustava. Neki podsustavi funkcioniraju i ustrojani su kako bi podržavali funkcioniranje drugih podsustava koji ostvaruju održivost cjelokupnog sustava.

Centar za projekte, inovacije i poduzetništvo ustrojava se s ciljem postizanja nove dodane vrijednosti cjelokupnog Regionalnog centra kompetentnosti Mlinarska. S tim ciljem, Centar za projekte, inovacije i poduzetništvo ne smije financijski opterećivati cjelokupni Regionalni centar kompetentnosti Mlinarska već ga financijski poduprijeti kroz nove projekte financirane iz različitih izvora, prema svojim mogućnostima, a prije svega iz fondova Europske unije.

Navedeni model Centra za projekte, inovacije i poduzetništvo predviđa određenu organizacijsku strukturu i radna mjesta koja će se popunjavati prema mogućnostima vlastitog financiranja što znači da Centar za projekte, inovacije i poduzetništvo sam mora ostvariti preduvjete za zapošljavanje djelatnika Centra.

Početni stadij funkcioniranja Centra planiran je na čelu s Voditeljem Centra za projekte, inovacije i poduzetništvo čiji je rad financiran u okviru projekta, a njegova je zadaća pronaći izvore financiranja koji će omogućiti zapošljavanje po potrebi i određenih djelatnika na radnim mjestima predviđenim ovim modelom i ustrojstvom.



7. Zaključak

Obrazovne ustanove su jedne od nosećih organizacija koje moraju biti u toku sa suvremenim tehnologijama, konstantno ih nadopunjavati, obnavljati te pružiti svojim polaznicima ono znanje koje će im, izlaskom na tržište rada, osigurati zapošljavanje, napredovanje u poslu, odnosno egzistenciju u nekoj od današnjih suvremenih organizacija.

Stoga se danas diljem svijeta na sveučilištima, veleučilištima i općenito visokim i strukovnim školama ulažu veliki naponi da bi se na najbolji mogući način uporabile suvremene tehnologije u nastavi te time povećala kvaliteta nastave. Prate se svi čimbenici u nastavi s ciljem dobivanja povratne informacije u svrhu konstantnog poboljšavanja nastavnog procesa.

Iskustva razvijenijih zemalja govore da se za uspješnu primjenu tehnologije u nastavi i učenju mora provesti znalačko planiranje te da se tim procesom mora pažljivo upravljati.

Često se događa da se općenito organizacije usmjeravaju na nabavku odgovarajuće tehnologije i izgradnju infrastrukture. Međutim, vrlo brzo postane očito da se za uspješnu primjenu tehnologije također jednako tako mora posvetiti pažnja osposobljavanju kadrova, društvenim i organizacijskim pitanjima koja imaju vezu s primjenom te tehnologije.

Nakon što se organizacije odluče primjenjivati nove tehnologije te ih konstantno pratiti kako bi ostale na tržištu, nužno je unijeti značajne promjene u svoje poslovanje. Nezaobilazno je da se kod uspješne primjene tehnologije u sustavu moraju uvoditi i revolucionarne promjene u pristupima prema tim aktivnostima.

Primjena računalne tehnologije u obrazovanju npr., svakako može doprinijeti mnogo u poboljšanju učenja, ali treba pažljivo razmisliti koje je predradnje neophodno izvršiti na planu reorganizacije i restrukturiranja obrazovne ustanove da bi uporaba računalne tehnologije ujedno bila i ekonomski opravdana.

Brzina promjena i složenost organizacijskih sustava su velike. Kašnjenje u učenju sposobnosti rješavanja problema je također veliko. Usavršavanjem organizacijskih karakteristika eliminira se ovo kašnjenje, što je osnova koncepta učeće organizacije.

Učeća organizacija kakvoj treba težiti i Regionalni centar kompetentnosti Mlinarska je fleksibilna i prilagodljiva organizacija koja reagira na promjene vanjske i unutarnje okoline te se transformira na osnovu učenja.



Pojednostavljeno je moguće približiti ju kao organizaciju koja ima slijedeće karakteristike:

- sposobnost kontinuiranog i u realnom vremenu praćenja kompleksnih karakteristika vanjske okoline
- sposobnost identifikacije, motivacije i vrednovanja sadašnjih vrijednosti organizacije te sposobnost pronalaženja novih
- sposobnost identifikacije, analize i razvijanja potencijalnih vrijednosti organizacije
- sposobnost identificiranja, shvaćanja, analiziranja i po potrebi mijenjanja okoline organizacije u koju je integrirana i u kojoj djeluje
- sposobnost stvaranja motivirajućih vizija budućnosti, koje određuju smjer razvoja organizacije, pripadajuće ciljeve i strategije za njihovo ostvarivanje
- sposobnost fleksibilne i kreativne sinteze određenih karakteristika te njihova mobilizacija za specifične akcije, koje određuju životni put organizacije
- sposobnost stvaranja, pronalaženja i iskorištavanja određenih poveznica na svim nivoima organizacijskog sustava

Idealna inteligentna organizacija bi trebala biti u mogućnosti postizanja svih nabrojanih sposobnosti zajedno. Samo na taj način moguće je postići sinergijski efekt koji će stvarati konkurentne prednosti.

Ustrojavanjem Centra za projekte, inovacije i poduzetništvo Regionalni centar kompetentnosti Mlinarska organizacijski će stvoriti preduvjete za ostvarivanje statusa inteligentne organizacije koja bi trebala biti spremna prihvatiti izazove i biti lider u strukovnom obrazovanju u području zdravstva.



8. Izvori podataka

1. Internetska stranica Nutcache: Introduction to Project Management Organizational Structure <https://www.nutcache.com/blog/introduction-to-project-management-organizational-structure/> (posljednji pristup: 15. 6. 2021. godine)
2. *Organizational Models for Innovation: Organizational Designs that Support Strategic Innovation & Growth* by Soren Kaplan & Stu Winby, Managing Principals, Innovation Point LLC

<http://www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat936.pdf> (posljednji pristup: 20. 6. 2021. godine)
3. Maria Liana LĂCĂTUȘ, Camelia STĂICULESCU: ENTREPRENEURSHIP IN EDUCATION International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION, Vol. XXII, No 2, 2016
4. John W. Creswell: Research Design, Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, Fifth Edition